

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Sebelum membahas mengenai kepemimpinan sebelumnya akan dibahas terlebih dahulu mengenai pemimpin. Perkataan pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali, yaitu banyak pemimpin yang meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahanya dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.

Beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang dikutip Garry A. Yulk di dalam terjemahan Jusuf Udaya dalam buku Abdul Azis Wahab adalah:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemhill&Coons, 1957)

- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi kearah satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler&Massarik, 1961)
- a. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan (Rauch&Behling, 1984)
- b. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran (Jacobs&Jacques, 1990)<sup>1</sup>

Kim dan Maubourgne (sebagaimana dikutip oleh Abdullah Munir, mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan kepada orang-orang yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dari lembaga. Beliau memberikan beberapa pengertian dari kepemimpinan, yaitu:

- a. Pengaruh antar individu yang diarahkan melalui komunikasi menuju tercapainya tujuan-tujuan dari lembaga.
- b. Tambahan atau kenaikan gaji akan berpengaruh terhadap kinerjadisamping penambahan peralatan mekanis dan arahan-arahan atauperintah-perintah.
- c. Suatu tindakan yang merupakan suatu ajakan agar komunitas-komunitas lain beraksi atau merespons untuk melakukan suatupekerjaan secara bersama-sama dengan satu arah atau tujuan.
- d. Seni mempengaruhi orang lain melalui bujukan atau contoh denganmengikuti suatu standar atau keharusan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.<sup>2</sup>

Kartini Kartono mendefinisikan: “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Abdul Azis Wahab. *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan:Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*.(Bandung: Alfabeta, 2008),hlm 82-83

<sup>2</sup>Abdullah Munir. *Menjadi kepala sekolah efektif*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm 32

<sup>3</sup>Kartini Kartono. *Pemimpin dan kepemimpinan*. (Jakarta: Rajawali, 1990), hlm 20

Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk dapat mempengaruhi atau menggerakkan orang lain dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia melakukan dan mengikuti kehendak pemimpin maka pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan dan memiliki sifat-sifat khusus.

Kepemimpinan yaitu kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.<sup>4</sup>

Dari beberapa definisi di atas diketahui, bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, dan kelompok.
- b. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

Kepemimpinan mempunyai sifat, kebiasaan temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga muncul beberapa tipe kepemimpinan misalnya: tipe-tipe karismatik, *paternalistic*, *militeistis*, otokratis, *laissez faire*, populis, administratif, dan demokratis.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kerja karyawan atau guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah dalam berhadapan dengan bawahan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan atau guru. Kepala madrasah berorientasi kepada

---

<sup>4</sup>Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. *Kepemimpinan yang efektif*. (Yogyakarta: Gadjahmada Press, 2004), hlm 9

tugas artinya mengarahkan, mengawasi secara ketat bawahannya untuk memastikan bahwa tugas yang dijalankan bawahan memuaskan. Kepala madrasah yang berorientasi kepada bawahan mencoba memotivasi dan bukan mengendalikan, mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, membentuk hubungan persahabatan saling percaya dan saling menghormati antar anggota organisasi madrasah.

Menurut pendekatan sistem, gaya kepemimpinan memandang organisasi sebagai suatu sistem yang berguna, terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah dapat diwujudkan dalam gaya kepala madrasah dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktifitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Aktivitas pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dapat berupa pengembangan program madrasah, memperhatikan warga madrasah, bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, dan dapat dikatakan sebagai seorang kepala madrasah dalam mempengaruhi warga madrasah yang dipimpinnya melalui proses untuk mencapai tujuan madrasah.

## **2. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin

harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya.

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (*leadership*).

Kepala madrasah mengembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan kepala madrasah yaitu memberdayakan semua warga madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan madrasah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melaksanakan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan iklim belajar yang kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

Veithzal Rivai bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (a) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), (b) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), (c) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan), (d) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan), dan (e) Fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan).<sup>5</sup>

Selain fungsi-fungsi tersebut, dalam praktik kinerja organisasi pemimpin dapat berfungsi:

1. Membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerja sama, dengan penuh rasa kebebasan.
2. Membantu kelompok untuk mengorganisir diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
3. Bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama dengan kelompok.

Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari

---

<sup>5</sup>Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm 53

pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.

4. Bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Pemimpin ideal adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:<sup>6</sup>

- a) Adil, yaitu yang meletakkan segala sesuatu secara profesional, tertib, dan disiplin. Pemimpin yang tidak berat sebelah, tidak pilih-pilih bulu, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- b) Amanah, artinya jujur, bertanggung jawab, dan mempertanggungjawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya.
- c) *Fathonah*, artinya memiliki kecerdasan.
- d) *Tabligh*, artinya menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka, dan menerima saran atau kritik dari bawahannya

Selanjutnya Bass dan avolio (Husaini Usman) terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yaitu *Idealized Influence* (idealisme), *inspirational motivation* (memiliki motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (intelektual), dan *individualized consideration* (kepedulian terhadap individu guru).<sup>7</sup> Sebelumnya Boss menambahkan dimensi *charisma* (memiliki karisma) yaitu fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang kelima, yang diharapkan dengan fungsi kepemimpinan kepala madrasah dapat mendorong pemberdayaan para guru dan

---

<sup>6</sup> Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan : Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, dan Mitos*. (Bandung. CV.Alfabeta, 2010) hlm 76

<sup>7</sup> Husaini Usman. *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 323

pegawai untuk berkerja tinggi dan membawa perubahan budaya madrasah menuju kualitas yang lebih baik.

### **3. Pendekatan Dalam Kepemimpinan**

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat macam pendekatan;

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini, dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan terhadap bawahan.

b. Pendekatan sifat (*trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin yang energik, intuisi yang tajam, pikiran kedepan, dan menarik.

c. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan ini menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.

d. Pendekatan kontigensi (*contingency approach*)

Pendekatan ini menekankan pada ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.



Dari keempat model pendekatan tersebut, maka pendekatan kontigensi nampaknya lebih kondusif, karena pemimpin bisa melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, sehingga lebih efektif melakukan tugasnya.

#### **4. Keberhasilan Kepemimpinan**

Keberhasilan kepemimpinan hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi , yaitu; 1) Apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yaitu mencakup; produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan sebagainya, 2) pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*), berkaitan dengan variable kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.

Untuk mengetahui keberhasilan kepemimpinan seseorang dengan melalui dua pendekatan, yaitu:

##### *a. Organizational achievement*

Keberhasilan pemimpin dapat dikaji dengan; a) pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan, seperti; penampilan kelompok, tercapainya tujuan, pertumbuhan, kemajuan, kepuasan bawahan, bawahan bertanggung jawab, kesejahteraan, dukungan penuh terhadap pimpinan, b) Dari hasil berupa , pertumbuhan keuntungan, batas minimal keuangan, peningkatan, penyebaran, target, produktifitas, segala bentuk biaya.

##### *b. Organizational maintenance*

Ada aspek lain untuk mengetahui keberhasilan kepemimpinan melalui pengamatan sikap, yaitu sikap bawahan terhadap atasan diantaranya; kepuasan

bawahan, menghargai dan kekaguman terhadap pimpinan, melaksanakan tugas sesuai yang diinginkan. untuk mengetahui bisa dengan questionnaire atau interview atau dengan cara lain berupa absensi, pergantian mendadak, keluhan, pengaduan papa yang lebih atas, permintaan pindah, kemunduran, pemogokan, sabotase dan lainnya.

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut:

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melakukan proses pembelajaran dengan baik, lancar, proaktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>E. Mulyasa. *Menjadi guru profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm 126

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria, mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif. Kepala madrasah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru, masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah jangan sekali-kali menerapkan konsep *conflict management*, agar semua komponen dapat kompak. Prinsip kebersamaan, bekerja dengan tim jangan dilupakan. Dengan perilaku kepala madrasah yang demikian sangat diyakini akan berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dari bandingan-bandingan yang diberikan di atas, tampak betapa tinggi sifat-sifat dan syarat-syarat yang dituntut bagi seorang pemimpin. Di dalam kenyataan memang tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk memenuhi sifat-sifat tersebut secara sempurna. Padahal diharapkan seorang kepala madrasah benar-benar telah memiliki kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

## **5. Tipe Kepemimpinan**

Dalam bukunya Kartini Kartono “Pemimpin dan Kepemimpinan” menyebutkan bahwa ada delapan tipe kepemimpinan sebagai berikut:<sup>9</sup>

### **a) Tipe Karismatis**

Tipe pemimpin karismatis memiliki kekuatan energi daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai

---

<sup>9</sup> Kartini Kartono. *Pemimpin dan kepemimpinan*. (Jakarta: Rajawali, 1990), hlm 56

pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperoleh sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

b) Tipe *Paternalistis* dan *Maternalistis*

Tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain: (1) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) bersikap terlalu melindungi, (3) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam mengambil keputusan sendiri, (4) tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, dan (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya tipe kepemimpinan yang maternalistis juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

c) Tipe *militeristis*

Tipe ini sifatnya sok kemiliteran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer, tetapi jika dilihat seksama tipe ini mirip dengan tipe kepemimpinan

otoriter. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghindari kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, dan (6) komunikasi hanya berlangsung searah saja.

#### d) Tipe Otokratis atau Otoritatif

Kepemimpinan ini didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Pemimpin otokratis senantiasa berkuasa absolute, tunggal, dan merajai keadaan. Perilaku kepemimpinan seperti ini mempunyai lima ciri atau karakter yaitu (1) semua kebijaksanaan atau *policy* ditetapkan oleh pemimpin sendiri, (2) pelaksanaan diserahkan kepada bawahannya, (3) semua perintah pemberian dan pembagian tugas dilaksanakan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan bawahannya, (4) bawahan harus patuh dan setia kepada pemimpin, dan (5) pemimpin berusaha membatasi hubungan dengan para staff.

#### e) Tipe *laissez Faire*

Kepemimpinan yang sangat praktis dan membiarkan kelompoknya serta setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompok, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan

oleh bawahan. Pemimpin hanya bersifat simbol dan tidak memiliki keterampilan teknis. Dalam hal ini pemimpin *laissez faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak memimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang semau sendiri dengan irama dan tempo sendiri.

f) Tipe populistis

Kepemimpinan populates berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional serta mempercayai dukungan dan bantuan hutang-hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

g) Tipe administratif atau eksekutif

Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari eknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk menetapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

h) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal

dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada respon atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru pada partisipatif aktif dan setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan gejala-gejala sebagai berikut: (1) organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor, (2) otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman menyadari setiap tugas kewajibannya, (3) diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok, dan (4) pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Dengan mengetahui berbagai gaya dan tipe kepemimpinan yang ada diharapkan para pemimpin pendidikan khususnya kepala madrasah dapat memilih dan menerapkan perilaku kepemimpinan mana yang dipandang efektif berdasarkan sifat-sifat, perilaku kelompok dan kondisi serta situasi lembaga yang dipimpinnya.

## **6. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut:

- a) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

- b) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kepemimpinan anggota biasa.

Kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu masukan satuan yang menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses permadrasahan. Kepemimpinan kepala madrasah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan madrasah. Sehingga berdasarkan uraian di atas maka pengertian kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini adalah perilaku kepala madrasah dalam mempengaruhi, membimbing, mengkoordinasi bawahannya agar dapat bekerja sama melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan di madrasah.

## **7. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

### **a. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Secara sederhana kepala madrasah (madrasah) dapat



didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (madrasah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>10</sup>

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (madrasah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (madrasah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka.

Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

## **b. Kompetensi Kepala Madrasah**

Menurut Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala madrasah dan buku mengenai Standar Kompetensi Kepala Madrasah TK,

---

<sup>10</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), h. 81

SD, SMP, SMA, SMK&SLB menyebutkan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki lima kompetensi yaitu sebagai berikut:<sup>11</sup>

1) Dimensi Kompetensi Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah/madrasah
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah/madrasah
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah/madrasah
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Dimensi Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan madrasah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b) Mengembangkan organisasi madrasah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- c) Memimpin madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah/madrasah secara optimal
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- e) Menciptakan budaya dan iklim madrasah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik

---

<sup>11</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Hlm 169

- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- g) Mengelola sarana dan prasarana madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- h) Mengelola hubungan madrasah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah/madrasah
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- k) Mengelola keuangan madrasah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- l) Mengelola ketatausahaan madrasah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah/madrasah
- m) Mengelola unit layanan khusus madrasah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah/madrasah
- n) Mengelola sistem informasi madrasah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah/madrasah
- p) Melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

### 3) Dimensi Kompetensi Kewirausahaan

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah/madrasah
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah/madrasah
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah/madrasah
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

### 4) Dimensi Kompetensi Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

### 5) Dimensi Kompetensi Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah/madrasah
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sekarang begitu diperhatikan dan selektif dengan adanya standar kompetensi

kepala madrasah tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas kepala madrasah dalam mengatur madrasahnyanya sehingga menghasilkan madrasah yang bermutu karena keberhasilan madrasah tidak terlepas dari kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang selayaknya dapat memberikan pembaharuan bagi madrasahnyanya.

Kepala madrasah adalah komponen utama dalam pendidikan di madrasah, sebab kepala madrasah merupakan orang terpenting di suatu madrasah.

Profesionalisme kepala madrasah menurut Rahmad Kadri Sumadi adalah sebagai berikut:<sup>12</sup>

a. Selaku pimpinan madrasah mempunyai tugas:

- 1) Menyusun perencanaan
- 2) Mengorganisasikan kegiatan
- 3) Mengarahkan kegiatan
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan
- 5) Melaksanakan pengawasan
- 6) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
- 7) Menentukan kebijakan
- 8) Mengadakan rapat
- 9) Mengambil keputusan
- 10) Mengatur proses belajar mengajar
- 11) Mengatur administrasi kantor, siswa, pengawai, perlengkapan, dan keuangan.

b. Selaku administrasi, kepala madrasah bertugas menyelenggarakan administrasi:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pengkoordinasian
- 5) Pengawasan
- 6) Kurikulum
- 7) Kesiswaan
- 8) Kantor
- 9) Kepegawaian

---

<sup>12</sup>Rahmad Kadri Sumadi. *Profesionalisme kepala sekolah*. (Bandung: FPs IKIP Bandung. 1991), hlm11-12

- 10) Perlengkapan
- 11) Keuangan
- 12) Perpustakaan
- c. Selaku supervisor, kepala madrasah menyelenggarakan supervisi mengenai:
  - 1) Kegiatan belajar mengajar
  - 2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan
  - 3) Kegiatan ko kulikuler dan ekstra kulikuler
  - 4) Kegiatan ketatausahaan
  - 5) Kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan usaha

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah mempunyai tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (guru dan personel lain) serta sumber daya lain seperti sarana prasarana agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar dan meningkat. Dengan demikian potensi murid dapat berkembang dengan optimal. Dalam kegiatan-kegiatan pengelolaan tersebut kepala madrasah melaksanakan fungsi manajemen, kepemimpinan serta fungsi supervisi.

Untuk mencapai visi dan misi pendidikan, madrasah membutuhkan kepala madrasah yang mampu menjalankan peran pemimpin dan fungsi kepemimpinan di madrasah. Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah dituntut memiliki persyaratan kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan madrasah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas. Kepala madrasah yang berkualitas yaitu kepala madrasah yang memiliki kemampuan dasar kepemimpinan, manajerial, kualifikasi pribadi yang baik, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang profesional.

Menurut Katz dan Katin seorang kepala madrasah harus memiliki keahlian atau keterampilan manajerial, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skills*, *technical skills*; (a) *technical skills* (terampilan teknik) yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, teknik-teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi, (b) *human skills* (keterampilan relasi manusiawi) yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan relasi sosial yang humanistik. Kemampuan kepala madrasah menciptakan rasa saling menghormati, menghargai, saling memberi dan menerima perhatian dan masukan, serta keterampilan memotivasi dan membangun semangat, (c) *conceptual skills* (keterampilan konseptual) yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan konsep-konsep teoretis tentang visi dan misi madrasah kurikulum, teori-teori belajar dan proses belajar mengajar pada umumnya.<sup>13</sup>

Berdasarkan tiga kategori kemampuan manajerial tersebut, kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang meliputi (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6)

---

<sup>13</sup>Wuradji. *The educational leadership (kepemimpinan transformational)*. (Yogyakarta: Gama Media, 2009), hlm 100-101

mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, dan (7) mengetahui kejadian di luar madrasah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan.

Kepala madrasah harus memiliki keahlian atau keterampilan memimpin, yaitu mampu mempengaruhi dan mengarahkan para guru dan warga madrasah lainnya mewujudkan tujuan madrasah, memberi motivasi dan membangun semangat partisipasi dalam setiap kegiatan madrasah, menciptakan suasana kerja harmonis, dan mampu mendelagasikan wewenang secara tepat. Karena itu kepala madrasah juga harus memiliki kualifikasi pribadi yang baik, patut diteladani para warga madrasah.

Dengan kata lain seorang kepala madrasah sebagai pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak, sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

Berdasarkan uraian di atas maka kepala madrasah harus memiliki (1) pengetahuan terhadap tugas, mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan dimana madrasah tersebut berada, (2) kemampuan memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) kepekaan untuk membangun semangat staff yang dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *lay out* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi.



## 8. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Bass dan avolio terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan. Pertama *idealized influence*, yaitu kepemimpinan kepala madrasah yang memiliki idealisme yang tinggi, visi yang jelas, dan kesadaran akan tujuan yang jelas.<sup>14</sup>

Kepala madrasah memiliki visi pendidikan yang memahami tujuan madrasah dan mampu mewujudkannya. Fungsi ini mendatangkan rasa hormat (*respect*) dan percaya diri (*confidence*) dalam diri para guru, pegawai, dan warga madrasah lainnya. Karakteristik atau komponen kepemimpinan dalam fungsi ini berupa: 1) melibatkan para staff, guru, dan pegawai serta stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis madrasah, dan program kerja tahunan madrasah, 2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Kedua, *inspirational motivation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang mengilhami dan selalu memberikan semangat kepada para guru, pegawai, dan semua warga madrasah lainnya untuk berprestasi. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menempatkan diri sebagai orang yang patut diteladani. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang menggunakan prinsip kebersamaan dalam menangani beban tugas. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang mampu mengekspresikan harapan-harapan yang jelas dan mendemonstrasikan komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan di madrasah. Komponen kepemimpinan dalam fungsi ini yaitu: 1) menerapkan gaya

---

<sup>14</sup>Husaini Usman. *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 323

kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolekatif, 2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi instrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, 3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai consensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk madrasah lebih maju, 4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, 5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, dan 6) mengembangkan kerja sama tim yang kuat dan kompak.

Ketiga, *intellectual stimulation*, yaitu fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang mengarahkan para guru, pegawai, dan warga madrasah lainnya dengan selalu menggunakan pertimbangan rasional. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang selalu mendorong dan membuka peluang timbulnya kreativitas dan inisiatif baru, ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu. Dalam komponen ini, yang terkait berupa: 1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, 2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala madrasah, 3) kepemimpinan yang mendidik, 4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

Keempat, *individualized consideration*, yaitu kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan fokus perhatian pada individu dan kebutuhan pribadinya. Fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang mampu mendengarkan

dengan seksama dan membuat pertimbangan berdasarkan kebutuhan dan potensi untuk mengembangkan kinerja, prestasi, dan karir para guru, pegawai, dan warga madrasah lainnya. Dalam komponen ini, yaitu: 1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kepedulian para anggota, 2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, 3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Kelima, *charisma* yaitu kepemimpinan kepala madrasah yang mempengaruhi para pengikutnya dengan ikatan-ikatan emosional yang kuat sehingga menimbulkan rasa kagum dan segan kepada pribadi pemimpinnya, mampu membangkitkan motivasi yang kuat untuk selalu bekerja keras, kesadaran akan kehidupan berorganisasi, menghormati dan merasa memiliki dan merasa bertanggung jawab terhadap organisasi. Dalam komponen ini yang terkait dengan fungsi *charisma* yaitu: 1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, 2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, 3) memiliki sifat kepaternalistik (paternalistik) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (maternalistik) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati. Berdasarkan pendapat ahli tersebut tampak bahwa fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah sangat penting bagi kehidupan madrasah.

Para tenaga pendidik dan tenaga non kependidikan yang bernaung dimadrasah tersebut wajib hukumnya mengindahkan dan taat atas perintah kepala

madrasah, baik disukai maupun yang tidak disukai, sesuai hadits Nabi Muhammad SAW berikut ini :

عن ابن عمر عن النبي صل الله عليه وسلم انه قال قال علي  
المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر  
بمعصية فإن أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة

*Artinya : “Dari Ibn Umar ra, dari nabi Muhammad SAW sesungguhnya beliau bersabda :” seorang muslim wajib mendengar dan taat terhadap perintah yang disukai maupun yang tidak disukainya, kecuali bila diperintahkan mengerjakan kemaksiatan, maka ia tidak wajib mendengar dan taat.*

Namun dilain sisi para pemimpin pun kelak akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang ia pimpin.

عن ابن عمر رضي الله عنهما ان رسول الله عليه وسلم يقول  
ل كلكم عن رعيته الامام راع ومسؤول عن رعيته والرجل  
داع في اهله وهو مسؤول عن رعيته والمرأه راعية في  
بيتي زوجها ومسئولة عن رعيتها والخادم راع في مال  
سيده ومسؤول عن رعيته وكلكم راع ومسؤول عن رعيته

*Artinya : Dari Ibnu Umar r.a sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda : ” Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, istri adalah pemimpin dirumah suaminya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, pelayan adalah pemimpin dalam mengelola harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.*

Kepala madrasah merupakan penggerak utama semua proses pendidikan yang berlangsung di madrasah. Karena itu fungsi kepemimpinan kepala madrasah harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan kelima aspek dalam fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang transformational. Hal ini akan menjadi pendorong utama pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkinerja tinggi dan membawa perubahan budaya madrasah menuju kualitas yang lebih baik.

Dalam surat Al An'am ayat 165 Allah SWT berfirman :



لَا

لَا

لَا

أَلَا

*Artinya : Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.(QS Al-An'am : 165)*

Veithzal Rivai bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (a) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), (b) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), (c) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan maupun

pelaksanaan keputusan), (d) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan), dan (e) Fungsi pengendalian (kepemimpinan bersifat bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan).<sup>15</sup>

#### **a. Fungsi Instruksi**

Fungsi Instruktif bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.<sup>16</sup>

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpinnya.

Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi/perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

Setiap pemimpin harus memahami bahwa di dalam posisi dan perannya secara implisit terdapat kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab yang

---

<sup>15</sup>Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua.* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm 53

<sup>16</sup> Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah mada University Press, 2006), hlm 46

harus dijalankan secara efektif. Salah satu diantaranya adalah kekuasaan atau wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Dengan kata lain *fungsi instruktif* tidak harus dijalankan secara otoriter, yang dapat berdampak pemimpin kehilangan kewibawaannya karena instruksi ditentang atau ditolak dan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi. Kekuasaan atau wewenang tidak perlu mendorong seorang pemimpin bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dicampuri dalam mengambil keputusan dan tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau kegiatan lain yang telah ditetapkan. Selanjutnya perintah dari seorang pemimpin untuk mewujudkan organisasi yang efektif harus disampaikan secara jelas baik mengenai isinya (apa yang harus dikerjakan) maupun dari segi bahasa yang harus disesuaikan kemampuan, pendidikan atau kematangan anggota yang menerima perintah. Dengan demikian dapat dihindari kekeliruan dalam memahami dan melaksanakannya.

Disamping itu seorang pemimpin dalam memberikan perintah sebaiknya diikuti juga memberikan penjelasan kepada anggota organisasi yang akan melaksanakannya, tentang dampak atau akibat yang akan terjadi apabila suatu instruksi dikerjakan secara salah atau keliru. Dengan demikian dapat diharapkan pelaksanaannya sebuah perintah akan lebih hati-hati dan teliti karena suatu perintah mungkin saja sulit bagi anggota organisasi yang akan melaksanakannya.

Berikutnya pemberian perintah dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi perlu juga mempertimbangkan dan mempergunakan tata krama karena prosesnya berlangsung di dalam interaksi antar manusia atau individu. Beberapa di antaranya yang perlu dipertimbangkan di lingkungan organisasi di Indonesia adalah faktor usia, posisi, pengaruh dan sikap anggota dilingkungan organisasinya.

#### **b. Fungsi Konsultasi**

Fungsi konsultasi bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Fungsi konsultasi berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meliputi pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pimpinan. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukan secara terbatas hanya



dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.<sup>17</sup>

Setiap dan semua pimpinan organisasi atau unit kerja dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dari anggota organisasi baik oleh pihak yang berwenang mengangkatnya sebagai pimpinan formal, maupun segi anggota yang mendukung dan mengangkatnya menjadi pemimpin informal. Berdasarkan penilaian itu, maka pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh utama yang diyakini mengetahui yang dapat membantu berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi dalam bekerja. Pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya.

Oleh karena itu dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap dan semua pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk berkonsultasi dalam mengatasi atau menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Disamping itu tidak mustahil termasuk juga berkonsultasi mengenai masalah-masalah pribadi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

---

<sup>17</sup> Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 1990) hlm.32

### c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

Fungsi partisipasi hanya akan terwujud jika pemimpin mengembangkan komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan dalam memecahkan masalah-masalah, yang bagi pimpinan akan dapat dimanfaatkan untuk mengambil keputusan-keputusan.<sup>18</sup>

Sehubungan dengan itu musyawarah menjadi penting, baik yang dilakukan melalui rapat-rapat maupun saling mengunjungi pada setiap kesempatan yang ada. Musyawarah sebagai kesempatan berpartisipasi, harus dilanjutkan berupa partisipasi dalam berbagai kegiatan melaksanakan program organisasi.

---

<sup>18</sup>Kartini, Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu ?*. (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada. 1998) hlm. 29

Untuk menjadi berwibawa, seorang pemimpin tidak perlu menjadi orang yang ditakuti karena mudah atau senang menghukum atau memberikan sanksi. Demikian juga kepemimpinan bukan untuk menggunakan kelebihan atau kekuasaan berdasarkan posisi atau kemampuan kenerja, sehingga merasa senang berperilaku menjauh dari anggota organisasi. Selanjutnya kepemimpinan juga tidak boleh berperilaku menyembunyikan kelemahan atau kekurangan, agar tidak diketahui anggota organisasi. Kelebihan atau kekurangan pemimpin tidak boleh dijadikan alasan untuk menjauh atau menghindar dari anggota organisasi. Perilaku itu justru akan mengundang dan mendatangkan kesulitan dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektikan organisasi, karena anggota organisasi tidak mengetahui bantuan apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan pimpinan. Disamping itu perilaku kepemimpinan yang tertutup dapat berdampak pemimpin dapat dipandang sebagai orang diluar organisasi (*out group*) fungsi ini dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi juga tidak boleh dilakukan pemimpin untuk meminta diistimewakan atau diperlakukan berbeda dari anggota organisasi lainnya.

#### **d. Fungsi Delegasi**

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan limpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasi dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada

dasarnya berarti kepercayaan, pemimpin harus bersedia dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.<sup>19</sup>

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompoknya tidak mungkin diwujudkannya sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan atau kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar. Fungsi pendelegasian dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi dibidangnya, karena tidak mungkin dilaksanakan sendiri pimpinan puncak. Dengan kata

---

<sup>19</sup> Suradinata, Ermaya. *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan Dalam Motivasi Kerja*. (Bandung, CV. Ramadhan . 1995) hlm. 11

lain pimpinan puncak sendiri tidak banyak artinya dan tidak dapat berbuat banyak dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Usahanya untuk memajukan dan mengembangkan eksistensi organisasi sesuai visinya kemasa depan. Melalui pelaksanaan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, sebagaimana telah diuraikan di atas sangat memerlukan kesediaan dan kemampuannya mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pada pimpinan-pimpinan unit kerja bawahannya.

Semua fungsi kepemimpinan tersebut pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik dan taktik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut akan tampil berupa rasa segan, rasa hormat, dan kepatuhan tanpa perasaan dipaksa, yang akan memudahkan pengendalian organisasi.

#### **e. Fungsi Pengendalian**

Fungsi pengendalian merupakan fungsi kontrol. Fungsi ini cenderung bersifat satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi secara dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan

tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok/organisasinya.<sup>20</sup>

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.

Kemudian mengembangkan kerja sama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

## **B. Kinerja Tenaga Pendidik**

### **1. Pengertian Kinerja Tenaga Pendidik**

Pendidik adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk

---

<sup>20</sup> Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. *Manajemen Motivasi*. (Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003) hlm. 93

Allah, khalifah di permukaan bumi, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri.

Istilah lain yang lazim dipergunakan untuk pendidik ialah guru. Kedua istilah tersebut bersesuaian artinya, bedanya ialah istilah guru seringkali dipakai di lingkungan pendidikan formal, sedangkan pendidikan dipakai di lingkungan formal, informal maupun non formal.

Tugas kemanusiaan salah satu segi dari tugas guru. Sisi ini tidak bisa guru abaikan, karena guru harus terlibat dengan kehidupan di masyarakat dengan interaksi sosial. Guru harus menanamkan nilai-nilai kemanusiaan kepada anak didik. Dengan begitu anak didik dididik agar mempunyai sifat kesetiakawanan sosial. Guru harus dapat menempatkan diri sebagai orang tua kedua, dengan mengemban tugas yang dipercayakan orang tua kandung/wali anak didik dalam jangka waktu tertentu. Untuk itu pemahaman terhadap jiwa dan watak anak didik diperlukan agar dapat dengan mudah memahami jiwa dan watak anak didik. Begitulah tugas guru sebagai orang tua kedua, setelah orang tua anak didik di dalam keluarga di rumah.

Di bidang kemasyarakatan merupakan tugas guru yang juga tidak kalah pentingnya. Pada bidang ini guru mempunyai tugas mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral Pancasila.

Bila dipahami, maka tugas guru tidak hanya sebatas dinding sekolah, tetapi juga sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat. Bahkan bila dirinci lebih jauh, tugas guru tidak hanya yang telah disebutkan. Guru dalam mendidik anak didik bertugas untuk:

1. Menyerahkan kebudayaan kepada anak didik berupa kepandaian, kecakapan, dan pengalaman-pengalaman.
2. Membentuk kepribadian anak yang harmonis, sesuai cita-cita dan dasar negara kita Pancasila.
3. Menyiapkan anak menjadi warga negara yang baik sesuai Undang-Undang Pendidikan yang merupakan Keputusan MPR No. II Tahun 1983.
4. Sebagai perantara dalam belajar.

Di dalam proses belajar guru hanya sebagai perantara/medium, anak harus berusaha sendiri mendapatkan suatu pengertian/ *insight*, sehingga timbul perubahan dalam pengetahuan, tingkah laku, dan sikap.

5. Guru adalah sebagai pembimbing.

Untuk membawa anak didik ke arah kedewasaan, pendidik tidak maha kuasa, tidak dapat membentuk anak menurut sekehendaknya.

6. Guru sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat.

Anak nantinya akan hidup dan bekerja, serta mengabdikan diri dalam masyarakat, dengan demikian anak harus dilatih dan dibiasakan di sekolah di bawah pengawasan guru.

7. Sebagai penegak disiplin.

Guru menjadi contoh dalam segala hal, tata tertib dapat berjalan bila guru dapat menjalani lebih dahulu.

8. Guru sebagai *administrator dan manajer*.

Di samping mendidik, seorang guru harus dapat mengerjakan urusan tata usaha seperti membuat buku kas, daftar induk, rapor, daftar gaji dan sebagainya, serta



dapat mengkoordinasi segala pekerjaan di sekolah secara demokratis, sehingga suasana pekerjaan penuh dengan rasa kekeluargaan.

9. Pekerjaan guru sebagai suatu profesi.

Orang yang menjadi guru karena terpaksa tidak dapat bekerja dengan baik, maka harus menyadari benar-benar pekerjaannya sebagai suatu profesi.

10. Guru sebagai perencana kurikulum.

Guru menghadapi anak-anak setiap hari, gurulah yang paling tahu kebutuhan anak-anak dan masyarakat sekitar, maka dalam penyusunan kurikulum, kebutuhan ini tidak boleh ditinggalkan.

11. Guru sebagai pemimpin (*guidance worker*).

Guru mempunyai kesempatan dan tanggung jawab dalam banyak situasi untuk membimbing anak ke arah pemecahan soal, membentuk keputusan, dan menghadapi anak-anak pada problem.

12. Guru sebagai sponsor dalam kegiatan anak-anak.

Guru harus turut aktif dalam segala aktifitas anak, misalnya dalam ekstrakurikuler membentuk kelompok belajar dan sebagainya.

Dengan meneliti poin-poin tersebut, tahulah bahwa tugas guru tidak ringan. Profesi guru harus berdasarkan panggilan jiwa, sehingga dapat menunaikan tugas dengan baik, dan ikhlas. Guru harus mendapatkan haknya secara proporsional dengan gaji yang patut diperjuangkan melebihi profesiprofesi lainnya, sehingga

keinginan peningkatan kompetensi guru dan kualitas belajar anak didik bukan hanya sebuah slogan di atas kertas.<sup>21</sup>

Sudah dapat dipastikan bahwa tugas dan tanggungjawab guru tidaklah ringan. Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari baik sebagai pengajar (*instructional function*) maupun sebagai pendidik (*educational function*), ia akan selalu menghadapi problema-problema. Misalnya saja problema dalam mengajar, secara proses, problema tersebut akan selalu muncul pada tiga periode, yaitu periode sebelum aktivitas mengajar (*preinstructional activities*), periode aktivitas mengajar (*instructional activities*), dan periode setelah aktivitas mengajar (*postinstructional activities*). Problema-problema yang muncul sebelum mengajar berupa bagaimana merencanakan suatu sistem pengajaran yang baik, antara lain bagaimana cara merumuskan tujuan pengajaran secara spesifik dan operasional, bagaimana cara menyusun materi pelajaran, bagaimana cara menentukan metode dan alat bantu mengajar yang relevan dengan tujuan dan materi pelajaran, serta bagaimana cara menentukan teknik dan alat untuk mengevaluasi keberhasilan proses belajar mengajar.

Problema-problema yang muncul saat mengajar, misalnya bagaimana menciptakan suatu sistem pengajaran sesuai dengan yang telah direncanakan, antara lain bagaimana mengelola kelas dengan sebaik-baiknya, bagaimana mengatasi murid-murid yang nakal, bagaimana memotivasi belajar murid-murid, bagaimana menggunakan metode dan alat bantu mengajar, dan bagaimana membuka dan menutup pelajaran yang baik. Sedangkan problema-problema yang

---

<sup>21</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta:Rineka cipta, 2000), hlm. hlm. 39.

muncul setelah mengajar berupa bagaimana menentukan keberhasilan pengajaran yang telah dilakukannya, yang antara lain berupa bagaimana mengukur keberhasilan murid-murid dalam mencapai tujuan performa pengajaran, standar apa yang akan digunakan dalam mengukur keberhasilan murid-murid, bagaimana menganalisis hasil pengukuran tersebut, serta bagaimana melaporkan hasil pengukuran baik kepada murid-murid yang bersangkutan maupun pihak lain yang berhak menerima laporan hasil pengukuran. Yang perlu ditekankan di sini adalah bagaimana secara mandiri, kreatif, inovatif agar setiap guru dapat meningkatkan kinerjanya tanpa harus tergantung kepada pimpinan atau pemerintah.

Tugas guru sebagai suatu profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalitas diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai suatu profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik.<sup>22</sup>

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut seorang guru harus memiliki moral kerja yang tinggi. Seorang guru dituntut memiliki kedisiplinan yang tinggi, ia harus datang tepat pada waktunya untuk mengajar dan pulang tepat pada waktunya pula, tidak boleh menyia-nyiakan waktu mengajarnya dengan kegiatan-kegiatan lain yang tidak relevan dengan tugas mengajarnya. Sebagai

---

<sup>22</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta:Rineka cipta, 2000), hlm. hlm. 37.

seorang guru, ia harus mampu mengajar dengan tenang sehingga dapat menyampaikan materi pelajaran secara sistematis dan mudah dipahami oleh semua murid, ia harus mengajar dengan penuh antusias, kegembiraan, dan penuh gairah, sebab yang demikian ini akan menimbulkan daya tarik tersendiri bagi murid-muridnya.

Selanjutnya, apabila murid-murid merasa tertarik pada penampilan guru dalam mengajar, biasanya murid-murid tersebut tidak akan mudah merasa bosan dalam menerima pelajaran. Di samping itu, seorang guru harus suka bekerja sama dengan kepala sekolah, guru-guru lainnya, dan staf sekolah lainnya. Akhirnya, seorang guru harus memiliki daya kreativitas dan inisiatif yang tinggi untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan kependidikan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak tersendiri bagi penyelenggaraan pendidikan. Kini banyak dilakukan penelitian-penelitian di bidang pendidikan sehingga banyak pula teori-teori baru di bidang pendidikan, seperti teori psikologi anak, teori-teori baru metode mengajar, teori-teori baru motivasi belajar murid, teori-teori baru penciptaan situasi belajar mengajar, yang kesemuanya ini menuntut adanya inisiatif dan keberanian guru untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap penyelenggaraan pendidikan berdasarkan teori-teori baru yang telah dikemukakan melalui penelitian-penelitian sebelumnya.

Guru adalah figur seorang pemimpin. Guru adalah sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak anak didik. Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi seorang yang

berguna bagi agama, nusa, dan bangsa. Guru bertugas mempersiapkan manusia susila yang cakap yang dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan negara. Jabatan guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian. Tugas guru tidak hanya sebagai suatu profesi, tetapi juga sebagai suatu tugas kemanusiaan dan kemasyarakatan.<sup>23</sup>

Muhammad As'ad menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja itu berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Orang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, begitujuga sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berkinerja rendah.<sup>24</sup>

Selanjutnya Suryadi mengutip dari Seribner (1979) mengatakan bahwa kinerja atau performansi berasal dari akar kata "to performance" yang mempunyai beberapa arti yang berarti: 1) mengerjakan atau membawa, 2) mengganti atau mengisi seperti sumpah, 3) menghabisi atau menyelesaikan suatu penanganan, dan 4) mengerjakan apa yang diharapkan dari seseorang atau mesin. Maka beliau menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu lembaga, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan lembaga

---

<sup>23</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta:Rineka cipta, 2000), hlm. hlm. 36

<sup>24</sup> Muhammad As'ad. *Psikologi industri*. (Yogyakarta: Liberty, 2003), hlm 47

bersangkutan secara legal atau tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral atau etika.<sup>25</sup>

Kinerja merupakan hasil atau apa yang keluar dari suatu pekerjaan dan sumbangan mereka pada lembaga. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dikerjakan atau yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.<sup>26</sup> Kinerja adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik, manajer lembaga pendidikan, administrator, supervisor, inovator, dan motivator atau apa pun yang penilaiannya dilaksanakan oleh suatu institusi tertentu, baik lembaga internal maupun eksternal.

Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.<sup>27</sup> Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang pekerja. Oleh karena itu ia mengungkapkan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif harus juga menggambarkan tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang.

Kinerja dalam arti sebagai penampilan kerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan pengekspresian ini menuntut pengambil alihan tanggung jawab atau kepemilikan menyeluruh seseorang pekerja terhadap pekerjaannya. Seseorang yang dapat mengekspresikan potensinya secara optimal akan menangani suatu pekerjaan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang

---

<sup>25</sup>Suryadi Prawerosentono. *Kebijakan kinerja karyawan: Kiat membangun lembaga kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. (Yogyakarta:BPFE, 1999), hlm 1-2

<sup>26</sup>Roeky Achmad S. *Sistem manajemen kinerja*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), hlm 4

<sup>27</sup>Malayu SP Hasibuan. *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan IV. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm 94

tinggi. Oleh karena itu, dalam hal ini peran lingkungan pekerjaan seperti suasana kerja, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kerjasama dengan rekan sejawat sangat penting karena dapat berpengaruh terhadap kinerja pekerja baik secara individual maupun secara kelembagaan.

Kinerja guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan madrasah. Dengan kinerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

Dengan demikian, kinerja dapat dikatakan sebagai suatu pekerjaan suatu perbuatan, prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata, sehingga kinerja dapat pula diartikan sebagai penampilan kerja.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok guna melaksanakan tugas kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pendidik apabila ditinjau dari segi bahasa (etimologi), sebagaimana yang dijelaskan oleh WJS. Poerwadarminta adalah orang yang mendidik. Di dalam bahasa Inggris dikenal dengan Teacher yang diartikan guru atau pengajar, atau tutor yang berarti guru pribadi (private). Dalam bahasa Arab disebut *Ustadz/zah*, *Mudarris*, *Mu`allim*, *Mu`addib*, selanjutnya dalam bahasa Arab kata *Ustadz* adalah jamak dari *asatidz* yang berarti guru (teacher), profesor (gelar akademik), jenjang dalam bidang intelektual, pelatih, penulis, dan penyair. adapun kata

*Mudarris* berarti *Teacher* (guru), instruktur (pelatih), *trainer* (pemandu). sedangkan kata *Muaddib* berarti educator/pendidik atau *Teacher In Coranic School* (guru dalam lembaga pendidikan al-Qur`an).<sup>28</sup>

Sehingga dari berbagai kata di atas dapat menunjukan berbagai perbedaan ruang gerak dan lingkungan dimana ilmu pengetahuan dan ketrampilan diberikan. Misalnya dalam lingkungan madrasah disebut dengan *teacher* (guru), diperguruan tinggi disebut dosen atau lebih tinggi gelarnya hingga *lecturer* atau profesor, sedangkan dirumah-rumah secara pribadi disebut tutor, di pusat-pusat latihan disebut *instructor* atau *trainer*, sedangkan di lembaga pendidikan khususnya yang mengajarkan agama disebut dengan *educator*.

Sedangkan Pendidik dalam perspektif pendidikan Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan seluruh potensi peserta didik , baik petensi afektif, kognitif, maupun psikomotorik sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.<sup>29</sup>

Secara terminologi, pengertian yang lebih implisit kata pendidik dapat diartikan dengan guru, sebagaimana yang disampaikan oleh Hadari Nawawi yang dikutip oleh Moh. Uzer, pendidik adalah orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran di madrasah atau di kelas. Bahwa guru yang berarti orang yang bekerja sebagai tenaga pengajar yang ikut juga bertanggung jawab dalam membantu peserta didik untuk mencapai proses kedewasaan. Tetapi dalam hal ini banyak disalah artikan banyak orang, bahwa hanya gurulah yang bertanggung

---

<sup>28</sup>Ahmad Tafsir. *Ilmu Pendidikan Dalam Persepektif Islam*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008), hlm. 12.

<sup>29</sup>Ramayulis, *Metodologi Pembelajaran Agama Islam*. (Jakarta: Kalam Mulia., 2005), hlm. 19.



jawab dalam proses pendidikan. Tetapi yang sesungguhnya adalah baik masyarakat lebih-lebih orang tua peserta didik bersama-sama membangun proses pendidikan, agar menjadi masyarakat yang dewasa pula.<sup>30</sup>

Dikutip dari Abuddin Nata, pengertian pendidik adalah orang yang mendidik. Pengertian ini memberikan kesan bahwa pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Secara khusus pendidikan dalam persepektif pendidikan Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan seluruh potensi peserta didik. Kalau kita melihat secara fungsional kata pendidik dapat di artikan sebagai pemberi atau penyalur pengetahuan, keterampilan.<sup>31</sup>

David dkk dalam Ahyat Muh mengungkapkan:

”untuk dapat mengetahui tingkat kualifikasi kinerja guru dan tingkah lakunya harus melingkupi tiga kategori guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang dikelolanya, yaitu merencanakan atau mempersiapkan aktifitas ruang kelas, mengorganisasikan sekaligus melakukan kontrol terhadap sikap siswa dalam proses belajarnya, dan mengajar dalam arti terfokus pada penyediaan bimbingan belajar bagi siswa. Belajar mengajar pada hakikatnya dapat menjadi dua aktifitas, yaitu kegiatan belajar dan kegiatan mengajar dan masing-masing kegiatan memiliki makna yang berbeda”.<sup>32</sup>

Bertolak dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan

---

<sup>30</sup>Moh. Uzer Usman. *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 210.

<sup>31</sup>Abuddin Nata. *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005), hal. 5.

<sup>32</sup>Ahyat Muh. “*Kinerja Guru Kontrak Second Junior Secondary Education Project (Proyek JSE II) SLTP Amuntai Tengah Kabupaten Hulu sungaiUtari*”. Tesis. (Yogyakarta: UNY. 2002) ,hlm 13

kesungguhan serta waktu dengan *output* yang dihasilkan tercermin baik kualitas maupun kuantitasnya.

Untuk melihat kinerja seseorang atau suatu argumentasi harus mengacu pada aktifitas orang tersebut selama melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Maksudnya adalah tingkat kualifikasi kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Dalam kaitannya dengan kinerja guru dalam kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya tersebut. Maka kinerja guru dalam kegiatannya seperti merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh sikap mental dan profesionalisme guru.

Sehubungan dengan masalah pengelolaan interaksi belajar mengajar, ada 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh guru antara lain:

- a. Menguasai bahan
- b. Mengelola proses belajar mengajar
- c. Mengelola kelas
- d. Menggunakan media atau sumber belajar
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar
- g. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.
- h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk keperluan pengajaran.<sup>33</sup>

Guru sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan, disamping memahami hal-hal yang bersifat filosofis dan konseptual juga harus mengetahui atau melaksanakan hal-hal yang bersifat teknis. Hal-hal yang bersifat teknis ini terutama kegiatan mengelola dan melaksanakan interaksi belajar mengajar yang

---

<sup>33</sup>Sardiman 2007. *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Jakarta: GramediaPersada. Hlm 164

tercantum dalam sepuluh kompetensi guru di atas. Apabila guru sudah dapat menguasai dan memahami ke-sepuluh kompetensi tersebut, maka kinerjanya pun otomatis akan meningkat.

Guru sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan, disamping memahami hal-hal yang bersifat filosofis dan konseptual juga harus mengetahui atau melaksanakan hal-hal yang bersifat teknis. Hal-hal yang bersifat teknis ini terutama kegiatan mengelola dan melaksanakan interaksi belajar mengajar yang tercantum dalam sepuluh kompetensi guru di atas. Apabila guru sudah dapat menguasai dan memahami ke-sepuluh kompetensi tersebut, maka kinerjanya pun otomatis akan meningkat.

## **2. Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik dalam Sistem Organisasi Madrasah**

Menurut Oemar Hamalik manajemen organisasi membutuhkan suatu pendekatan sistem termasuk organisasi madrasah. Dalam pendekatan organisasi madrasah dapat dilihat sebagai suatu sistem kesatuan yang saling berkaitan antara faktor *input*, proses, *output*, dampak, dan lingkungan dalam menjalankan fungsinya termasuk pengelolaan kinerja guru.<sup>34</sup> Manajemen kinerja berkaitan dengan usaha yang dilakukan pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Jadi madrasah sebagai suatu organisasi pendidikan membutuhkan suatu pendekatan sistem dalam merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi madrasah.

Jadi manajemen kinerja guru pada organisasi madrasah merupakan usaha sistematis mengelola kinerja para guru dengan tujuan meningkatkan kinerjanya

---

<sup>34</sup>Oemar Hamalik. *Manajemen pengembangan kurikulum*. (Bandung: PPs UPI dan Remaja Rosdakarya, 2007), hlm 45

baik secara individu maupun berkelompok dan meningkatkan kinerja organisasi madrasah secara keseluruhan sebagai suatu sistem yang padu. Selain itu, manajemen kinerja guru di madrasah juga merupakan proses yang mengutamakan komunikasi yang terbuka dan dalam relasi kemitraan antara kepala madrasah sebagai pemimpin dan para guru sebagai staff pendidik profesional. Komunikasi tersebut dilaksanakan melalui kepemimpinan dalam menetapkan tujuan pendidikan, rencana kerja, memberi umpan balik, penilaian kinerja dan pengembangan madrasah.

### **3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Pendidik**

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan madrasah.

Aktivitas guru dalam penilaian kinerja pada dasarnya berkisar pada hal-hal berikut:

- 1) Kegiatan sebelum mengajar
- 2) Kegiatan selama mengajar
- 3) Kegiatan selama segmen pengajaran reguler
- 4) Kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar (guru) dalam masyarakat pendidik atau lingkungannya secara lebih luas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Efektivitas dan efisiensi. Efektivitas suatu orang adalah ukuran yang ditunjukkan oleh kenyataan bahwa tujuan orang tersebut dapat

dicapaisesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisiensi berkaitan dengan jumlah yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.

- 2) Otoritas dan tanggung jawab. *Authority* (otoritas) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu kegiatan organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
- 3) Disiplin, meliputi disiplin waktu dan disiplin kerja.
- 4) Inisiatif dan kreatifitas, ialah kemampuan memberdayakan daya pikir untuk menyelesaikan pekerjaan kantor, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.<sup>35</sup>

Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari para peserta yang berkecimpung dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab akan tugasnya atau rasa tanggung jawab berkaitan atau dapat dikaitkan dengan tingkat disiplin para peserta organisasi. Semakin baik disiplin para peserta organisasi, diharapkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan akan bertambah baik. Inisiatif yang merupakan pencerminan kreatifitas ide yang bernuansa daya dorong dalam mencapai tujuan organisasi dengan baik. Di samping itu efektivitas dan efisiensi dapat menjadi tolak ukur kinerja suatu organisasi, kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai dalam lingkup pekerjaan atau jasa yang bersangkutan di lingkungan sebuah organisasi.

Kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:<sup>36</sup>

- a. Faktor individual yang terdiri dari
  1. Kemampuan dan keahlian
  2. Latar belakang
  3. demografi
- b. Faktor psikologis
  1. Persepsi

---

<sup>35</sup>Suryadi Prawerosentono. *Kebijakan kinerja karyawan: Kiat membangun lembaga kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. (Yogyakarta:BPFE, 1999), hlm 29-32

<sup>36</sup>Henry Simanora. *Manajemen sumber daya manusia*. (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), hlm 500

- 2. *Attitude*
- 3. *Personality*
- 4. Pembelajaran
- 5. motivasi
- c. Faktor organisasi
  - 1. Kepemimpinan
  - 2. Penghargaan
  - 3. Struktur
  - 4. *Job Design*
  - 5. Sumber daya

Kinerja sangat terkait dengan produktifitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja atau prestasi kerja di suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang sangat penting. Apabila penilaian kinerja ini dilakukan di sekolah/madrasah, tentu akan memberikan keuntungan bagi sekolah/madrasah bersangkutan, dan bagi guru khususnya akan dapat mengetahui sejauh mana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau team penilai. Kelebihan dan kekurangan yang ada dapat menjadi cambuk dan motivasi dalam mencapai kemajuan di masa datang.

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Bab II Pasal 3 tentang Kompetensi dan Sertifikasi. Disebutkan terdapat empat kompetensi guru yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. a. Kompetensi Pedagogik

Menurut Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir a, kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik,

perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 pasal 3, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
- 2) Pemahaman terhadap peserta didik dan pengembangan potensi peserta didik.
- 3) Pengembangan kurikulum atau silabus.
- 4) Perancangan pembelajaran.
- 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- 6) Evaluasi hasil belajar.
- 7) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- 8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

#### b. Kompetensi Kepribadian

Menurut Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir b, kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 pasal 3, kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup sebagai berikut:

- 1) Kepribadian yang harus mantap, stabil dan dewasa.
- 2) Kepribadian yang disiplin, arif, bijaksana dan berwibawa.
- 3) Kepribadian yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia
- 4) Kepribadian yang jujur, sportif dan demokrasi
- 5) Kepribadian menjadi teladan yang baik bagi peserta didik dan masyarakat
- 6) Secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri
- 7) Pengembangan diri secara mandiri dan berkelanjutan

### c. Kompetensi Sosial

Menurut Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir d, kompetensi sosial adalah kemampuan guru bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2008 pasal 3, kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:

- 1) Berkomunikasi lisan, tulis, dan atau fungsional
- 2) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik
- 3) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem yang berlaku
- 4) Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

### d. Kompetensi Profesional

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir c, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 pasal 3, kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

- 1) Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.
- 2) Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan



pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja profesional guru dapat ditinjau dari kompetensi guru sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah NO. 74 Tahun 2008 Bab II Pasal 3 tentang Kompetensi dan Sertifikasi. Disebutkan terdapat empat kompetensi guru yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Menurut Gibson, James et. al (2003: 90) perbedaan tingkat kinerja disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Gibson, et al menegaskan , *"..... an employee's behavior is complex because it's affected by a number of enviromental variables and many different individual factors, experiences, and events."*. maksud kutipan ini adalah perilaku seorang karyawan merupakan hal yang kompleks sebab hal itu dipengaruhi oleh sejumlah variabel lingkungan dan banyak faktor perbedaan antara individu, pengalaman, dan peristiwa. Selanjutnya Gibson membedakan pengaruh faktor lingkungan, 1) kerja seperti desain pekerjaan (*job design*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan peraturan organisasi (*policies anda rules*); 2) non kerja, seperti keluarga (*family*), kondisi ekonomi (*economics*). Faktor perbedaan individu, seperti kemampuan dan keterampilan (*abilities and skill*) gender dan ras (*gender dan race*) latar belakang keluarga (*family background*). Faktor perbedaan psikologis seperti kepribadian (*personality*) persepsi (*perception*) sikap (*attitudie*) dan kemampuan belajar (*learning capacity*)

yang dapat mempengaruhi perilaku seorang karyawan dan menghasilkan perbedaan kinerja antara setiap karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yaitu dari dalam diri individu itu sendiri (internal) terutama kemampuan atau kompetensi individu, dari organisasional terutama kepemimpinan organisasi, dan dari faktor psikologis organisasi terutama persepsi anggota tentang karakteristik organisasi. Dalam organisasi madrasah, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri guru itu sendiri yaitu pengetahuan dan kemampuannya atau kompetensinya sebagai guru profesional, faktor organisasional terutama kepemimpinan kepala madrasah dalam sistem manajemen kinerja guru, dan faktor psikologis organisasi terutama persepsi guru tentang karakteristik madrasah atau lingkungan madrasah itu sendiri.

#### **4. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik**

Tugas manajer (kepala madrasah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi madrasah dalam menetapkan kegiatannya.

Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Husaini Usman ada lima faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu (1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi,

ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.<sup>37</sup> Aspek- aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, supervisi, kehadiran dan konservasi. Permendiknas Nomor 41 tahun 2007 mengatur tentang standar formal proses pembelajaran di madrasah. Standar proses tersebut meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian proses pembelajaran, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Penentuan aspek pengukuran dilakukan dengan melihat relevansi, signifikansi, dan cakupan yang komprehensif terhadap kinerja guru tersebut untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien mengenai standar formal proses pembelajaran di madrasah.

Aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal sebagai berikut:<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Husaini Usman. *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 458

<sup>38</sup> Riggio, S.E. *Introduction to industrial and organizational psychology 4Edition*. (New Jersey: Prentice Hall, 2003), hlm 64

### 1) Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan membudayakan segala potensi yang dimiliki. Prestasi kerja dapat dilihat dari kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya

### 2) Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu berlangsung.

### 3) Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang kurang sopan pada saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang kurang bertanggungjawab.

### 4) Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam hal ini dimaksudkan dengan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

#### 5) Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan-karyawan yang tidak mampu bekerjasama dengan orang lain merupakan cerminan ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Selain aspek prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama, juga terdapat beberapa aspek lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini disesuaikan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki pegawai. Empat model pengukuran kinerja guru. Kriteria pengukuran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:<sup>39</sup>

- 1) Model STAG (*Standard Teacher Competence Uppraisal Guide*), yang mengetengahkan empat komponen yang terdiri dari tujuan, penampilan (*performance*), evaluasi dan profesionalitas serta kemasyarakatan.
- 2) Model Rob Norris yang mengetengahkan enam komponen terdiri dari kualitas personal profesional, persiapan mengajar, perumusan tujuan, evaluasi, penampilan di kelas, dan penampilan siswa.
- 3) Model Oregon (*OCE CBTE: Oregon College of Education Competency Based Teacher Education*), yang mengetengahkan lima komponen, yang terdiri dari perencanaan dan persiapan kemampuan mengajar, kemampuan hubungan

---

<sup>39</sup>Noeng Muhadjir. *Ilmu pendidikan dan perubahan sosial*. (Yogyakarta:Rake Sarasin, 1999), hlm 80-85

interpersonal, kemampuan hubungan dan tanggungjawab profesional terhadap orang tua, kulikuler, administrasi dan anggaran.

- 4) Model APKG (Alat Penilaian Kinerja Guru) yang telah disadur dari TPAI (*Teacher Performance Assesment Instructure*) yang menetengahkan lima komponen yang terdiri dari rencana pengajaran, prosedur mengajar, hubungan antar pribadi, standar profesional, dan persepsi siswa.

Berdasarkan uraian tersebut di atas memperlihatkan bahwa terdapat sejumlah aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja guru. Pada penelitian ini aspek penilaian yang digunakan untuk mengukur kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah berdasarkan model APKG yakni perencanaan pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan tindak lanjut hasil pembelajaran yang dalam hal ini akan menjadi indikator untuk mengukur kinerja guru di madrasah.

Rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus.<sup>40</sup> Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) merupakan komponen penting dari KTSP yang pengembangannya harus dilakukan secara profesional. Lebih lanjut disampaikan bahwa RPP merupakan perencanaan jangka pendek untuk memperkirakan atau memproyeksikan apa yang akan dilakukan dalam pembelajaran. Dengan demikian RPP merupakan upaya untuk memperkirakan

---

<sup>40</sup>E. Mulyasa. *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm 212

tindakan yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran. RPP perlu dikembangkan untuk mengkoordinasikan komponen pembelajaran, yakni standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok atau standar, indikator hasil belajar dan penilaian. KD berfungsi mengembangkan potensi dasar peserta didik; materi dan standar berfungsi memberikan makna terhadap kompetensi dasar; indikator hasil belajar berfungsi menunjukkan keberhasilan pembentukan kompetensi peserta didik; sedangkan penilaian berfungsi mengukur pembentukan kompetensi, dan menentukan tindakan yang harus dilakukan apabila kompetensi standar belum terbentuk atau tercapai.

Secara garis besar dapat ditulis langkah-langkah membuat RPP yaitu meliputi beberapa hal: (1) identitas pelajaran; menuliskan nama mata pelajaran, kelas, semester, dan alokasi waktu, (2) SK atau KD; menuliskan standar kompetensi dan kompetensi dasar sesuai standar, (3) indikator; mengembangkan setiap KD menjadi beberapa indikator, dan indikator menggunakan kata-kata operasional, (4) materi pelajaran; cantumkan materi pelajaran dan dilengkapi uraiannya yang telah dikembangkan dalam silabus, (5) tujuan pembelajaran; disesuaikan dengan indikator, (6) skenario pembelajaran; langkah-langkah yang harus dilakukan, (7) sumber belajar, dan (8) penilaian. Oleh karena itu sebagai seorang guru diwajibkan membuat dan menyusun RPP yang lengkap yang mana memiliki semua unsur seperti yang telah disebutkan sebelumnya.<sup>41</sup>

Pelaksanaan proses pembelajaran meliputi beberapa tahapan yakni; (1) memulai pelajaran, dengan hal: (a) memberi tahukan kegunaan bahan pelajaran

---

<sup>41</sup>Kunandar. *Guru professional, implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru*. (Jakarta: Grfindo Persada, 2007), hlm 264

yang pada saat itu digunakan dan kaitan atau hubungan dari pelajaran tersebut, (b) menempatkan pokok masalah pelajaran pada saat itu dengan ruang lingkup yang luas, (c) menjelaskan hubungan atau kaitan dengan pelajaran yang lalu, (d) menghubungkan bahan pelajaran dengan pengetahuan yang ada di benak murid atau siswa, (e) menunjukkan bahan pelajaran dari pokok masalah; (2) melaksanakan inti pelajaran dengan cara: (a) menyajikan materi pelajaran, (b) menggunakan strategi, pendekatan, dan metode mengajar, (c) menggunakan alat peraga, media pembelajaran jika dibutuhkan, (d) mengelola kelas, (e) memberikan penguatan, (f) memiliki keterampilan bertanya; (3) mengakhiri pelajaran, dengan cara: (a) merangkum atau membuat garis besar dari pembahasan atau materi yang disampaikan pada saat pelajaran berlangsung tadi, (b) mengkoordinasikan perhatian siswa terhadap pokok pembelajaran, (c) mengorganisasikan semua kegiatan atau pelajaran yang telah dipelajari dan , (d) melakukan tindak lanjut dari pemberian materi yang telah disampaikan.

Pelaksanaan penilaian pembelajaran berupa: (1) memberikan umpan balik kepada guru dan siswa dengan tujuan memperbaiki cara belajar mengajar, (2) mengukur kemampuan siswa baik kemampuan setelah mengikuti pembelajaran maupun selama proses pembelajaran. Tahapan terakhir adalah melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian ditunjukkan dengan cara: (1) menentukan tercapainya atau tidak ketuntasan belajar siswa baik perseorangan maupun klasikal, (2) menentukan program perbaikan dan pengayaan, dan (3) menentukan nilai kemajuan belajar siswa.